Мищеряков С.В.,
начальник отдела развития персонала ОАО РАО «ЕЭС России»,
кандидат технических наук

Оценка ключевых сфер компетентности в системе организационного управления холдингами

Автор доказывает необходимость управления ключевыми сферами компетенций в интересах достижения стратегическими целями компании. Это позволяет определить основные направления организационного управления компаниями инновационной направленности, капитализация которых осуществляется за счет нематериальных активов.

Мир меняет сегодня новая экономика. Если раньше стоимость компаний составляли природные ресурсы, машины, здания и другие материальные предметы, то сейчас главным становится интеллектуальный капитал и сформировавшийся круг потребителей продукции или услуг, то есть то, что принято относить к нематериальным активам.

Эти тенденции дают право утверждать - «Мы находимся в процессе общемирового фундаментального сдвига в философии и практике менеджмента. Традиционная организация прошлого, ориентированная на ресурсы, стремительно уступает свои позиции нарождающейся организации, в основе которой лежат знания»[1].

Экономика знаний определяет несколько новых подходов к ряду известных категорий. Эти подходы можно характеризовать как вызовы экономики знания. К ним относятся следующие утверждения :

- научные исследования - не основной источник инноваций,
- высокие технологии – лишь незначительная часть экономики знаний,
- услуги - наиболее развивающаяся сфера экономики,
- успех экономики знаний особенно сильно определяется институциональным режимом и состоянием менеджмента, малого и среднего предпринимательства,
- ключевым ресурсом организации становится интеллектуальный капитал,
- традиционные методы идентификации и оценки ключевых ресурсов новой экономики не срабатывают.

Для менеджмента приоритетной становится задача оценки нематериальных активов и ключевых сфер компетенций компаний.

Для определения ключевых компетенций отметим существенную разницу между понятием компетентности и компетенции.

---

[1] П. Сенге ,«Научающаяся организация» М.2003

Компетентности рассматриваются как способности, необходимые для решения рабочих задач для получения обозначенных результатов работы, достижения ключевых целей компании.

Компетенции определяются как совокупность знаний, умений, навыков и опыта, необходимых для надлежащего выполнения работ, достижения ключевых целей компании.

Эта совокупность должна являться условием того, что компания может успешно конкурировать с другими компаниями, а также основой ее процветания в долгосрочном плане.

Ключевые совокупности компетенций должны обладать следующими свойствами:

- они должны играть решающую роль в повышении ценности продукции компании у покупателя;
- благодаря сфере ключевых компетенций компания должна быть уникальной;
- они должны служить ключом к новым рынкам.

Определение компанией сфер ключевых компетенций осуществляется в четыре этапа.

Первый этап. Этап сбора информации.

Он включает:

- определение групп клиентов и доли каждой группы в совокупности продуктов (услуг) компании;
- выявление изменений рыночного спроса;
- составление списков основных конкурентов, их достоинств и недостатков;
- изучение ключевых процессов для формирования стратегии компании;
- изучение структуры компании, аудит кадров;
- определение знаний и навыков, которые имеют для компании стратегическое значение;
- составление списка ценностей компании;
- определение технологий и методов, необходимых для сохранения конкурентных преимуществ компании;
- определение и оценка стиля руководства;
- составление списка факторов, способствующих успеху компании в конкуренции.

Второй этап. Генерирование идей.

Он включает:

- Оценку клиентов;
- Анализ продуктов и услуг;
- Изучение нематериальных активов компании:
  a) Навыков и неформализованных знаний;
  b) Ценностей и норм поведения;
  c) Технологий и формализованных знаний;
  d) Основных бизнес-процессов и процессов управления;
  e) Конкурентов;
  f) Удачные прошлые проекты и новую продукцию;

g) Свое будущее.

Третий этап. Предварительное определение нескольких ключевых сфер компетенций.

Четвертый этап. Разбивка ключевых сфер компетенций по видам нематериальных активов.

Оценка ключевых сфер компетенций, как правило, проводится с целью определение их стоимости. Стоимость ключевых сфер компетенций (С) не может определяться также как и стоимость материальных активов. Основой для ее определения должны стать добавленная стоимость для потребителя (V) , конкурентоспособность (К), потенциал (П), долговечность (D) и устойчивость (U).

Добавленная стоимость для потребителя (EVA) определяется через долю в валовой прибыли прошедших периодов. В полученной добавленной стоимости агрегируется и конкурентоспособность продукта (услуг) компании. Она определяется методом сравнения показателей деятельности компании при изменении объема и набора ключевых компетенций персонала.

Потенциал ключевых компетенций определяется на базе прогнозов развития бизнеса компании посредством оценки доли добавленной стоимости продукта в валовой прибыли в будущем. Долговечность определяется по результатам анализа прогнозов развития. Устойчивость оценивается по оценкам прошлых периодов и прогнозных траекторий развития.

С учетом приведенных рассуждений стоимость сфер ключевых компетенций определяется согласно формуле:

$$C=V\bullet К\bullet П\bullet D\bullet U \qquad (1).$$

В основе управления человеческим капиталом компании лежит стремление к увеличению капитализации сфер ключевых компетенций.

Основным показателем, характеризующим эффективность инвестиций в человеческий капитал компании, является коэффициент окупаемости инвестиций в персонал, который определяется следующим образом:

$$HCROI= NPV(n) \backslash \text{затраты на персонал}, \quad (2)$$

где HCROI- коэффициент окупаемости инвестиций в персонал; NPV(n)- чистая приведенная стоимость (Net Present Value) полученная за счет применения знаний ; затраты на персонал- условно переменные затраты на персонал, основу которых(до 90%) составляют затраты на обучение и развитие персонала.

Формула (2) является основной для определения эффективности инвестиций в человеческий капитал.

Для прибыли корпорации, получаемой в результате использования ключевых компетенций, приведенная к количеству обученного персонала (n) стоимость равна NPV(n) = NPV[(n-1)/n]. Анализируя эту формулу с учетом нормы прибыли и затрат на обучение можем утверждать что норма прибыли за счет формирования ключевых компетенций персонала не превышает 25%.

В качестве параметра характеристики готовности персонала к достижению ключевых целей компании предложен и введен в практику энергетических

предприятий индекс готовности персонала, который определяется как отношение числа работников имеющих ключевые компетенции к числу необходимых для достижения целей компании работников.

Определение разрыва между существующими и целевыми компетенциями удобно проводить в процессе заполнения граф таблицы №1.

Выполнив работы по предыдущим этапам, можно приступать к формированию плана и бюджета развития компетенций персонала.

На основании результатов определения потребности в обучении графы № 9 и 10 таблицы №1 с учетом периодичности профессионального обучения персонала руководителем подразделения, ответственным за работу с персоналом Компании, разрабатывается Общий план профессиональной подготовки персонала.

Таблица №1

Пример определения потребностей в подготовке, переподготовке, повышении квалификации персонала

Цели и задачи компании на последующий год	Перечень ключевых профессий/должностей для достижения целей и задач на последующий год[2]	Квалификационные характеристики ключевых должностей[3]	Компетенции[4] ключевых профессий/ должностей						Необходимое число работников[5]	Число работников, имеющих квалификацию/ Ключевые компетенции[6]		Индекс готовности человеческих ресурсов в %[7]	Виды профессиональной подготовки переподготовки и повышения квалификации и кол-во ключевых профессий/должностей					Затраты
			A	B	C	D	E	F		В полном объеме	В неполн. объеме		Менее 72	Не менее 72ч	Не менее 500	Не менее 1000	ВО	
1	2	3	4						6	6	7	8	9					10
Организация подготовки финансовой отчетности по МСФО	Руководители финансовой и бухгалтерской служб	Требования МСФО							5	1	4	20%		4				100 тыс.руб

[2] Группы ключевых профессий или должностей для достижения целей и задач на последующий год утверждаются Правлением Общества по представлению руководителя, ответственного за работу с персоналом и главным инженером/ техническим директором/ заместителем генерального директора по производству на основании декомпозиции целей компании до целей подразделений.

[3] Определяются в соответствии с ЕТКС или экспертно в соответствии с «Паспортом должности».

[4] Определяются экспертно непосредственным руководителем или в соответствии с настоящим стандартом.

[5] Определяется в соответствии с формализованными целями и задачами на последующий год, а также требованиями раздела 5 настоящего стандарта.

[5] Определяется на основании результатов оценки/аттестации работников или экспертно в соответствии с «Паспортом должности».

[6] Определяются в соответствии с ЕТКС или экспертно в соответствии с паспортом должности.

[7] Готовность человеческих ресурсов определяется отношением графы 6 к графе 5.

Оценка эффективности инвестиций в развитие компетенций работников осуществляется в соответствии с технологиями системы сбалансированных показателей (ССП).

Целью оценки развития человеческого капитала является повышение эффективности деятельности компании за счет положительных результатов деятельности генерального директора и/или топ-менеджмента данной компании.

Таким образом, результаты оценки эффективности деятельности компании и результаты оценки деятельности генерального директора могут быть базовыми показателями развития человеческого капитала. Практика применения КПЭ в энергетических компаниях в 2003-2007 годах позволила сформулировать ряд положений по применению технологий ССП к оценке эффективности деятельности компаний.

Эффективность деятельности всех дочерних и зависимых обществ Холдинга РАО «ЕЭС России» рассчитывается на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ). Подобные системы внедрены и успешно работают во многих корпорациях мира, включая ведущие энергетические компании.

Основными целями перехода к системе КПЭ стали повышение эффективности работы предприятий Холдинга и, что немаловажно, сохранение управляемости дочерних и зависимых обществ в период их реформирования.

Сам термин «Ключевые показатели эффективности» содержит в себе важный принцип – их не может быть много. Для каждого дочернего предприятия устанавливается не более четырех годовых показателей. Это позволяет четко определить приоритеты менеджмента. Такая система, содержащая как минимум один общий, «сквозной» для всех показатель, различающийся по целевому значению, позволяет без труда сравнивать деятельность предприятий, выявлять лучшие и отстающие компании. Менеджмент дочерних и зависимых обществ получает возможность самостоятельно сравнивать свою деятельность с результатами других, схожих предприятий Холдинга, и тем самым появляется дух состязательности, желание «вырваться вперед».

Стержневым показателем всей системы КПЭ в 2004 г. Был определен показатель ROTA (Return on Total Assets – доходность совокупных активов), с 2005 г. – ROE (Return on Equity – рентабельность собственного капитала).

Для ДЗО, имеющих схожие задачи, были установлены следующие показатели:

- ROE (с 2005 г.), ROTA (в 2004 г.);
- лимит эксплуатационных затрат;
- критерий надежности (недопущение аварий, классифицируемых в соответствии с Инструкцией по учету и расследованию аварий);
- график реформирования (соблюдение контрольных точек по реформированию).

В 2005 г. система КПЭ в РАО «ЕЭС России» получила свое дальнейшее развитие. Замена показателя ROTA на показатель ROE была обусловлена

произошедшим выводом из Холдинга непрофильных активов и необходимостью ориентации дочерних и зависимых обществ на осуществление эффективных инвестиционных проектов.

Оценка выполнения каждого установленного КПЭ производится для двух целей: первой- оценки выполнения (выполнен или не выполнен); второй- определения рейтинга дочернего или зависимого общества и применения в системе мотивации работников (определяется количество баллов в зависимости от степени выполнения/невыполнения данного КПЭ).

Расчет баллов для каждого КПЭ производится исходя из целей оценки выполнения (выполнен или не выполнен). Выполненным, как правило, считается показатель, если фактическое его значение больше или равно установленного (планового) значения.

Для определения рейтинга и применения в системе мотивации по различным КПЭ применяются соответствующие формулы расчета баллов в зависимости от достижения (недостижения) планового значения.

Полное совпадение установленных значений КПЭ с фактическими определяет значение сводной оценки дочернего или зависимого общества на уровне 5 баллов.

Ранжирование оценок производится по убыванию – первую, наилучшую, позицию в рейтинге занимает дочернее или зависимое общество, имеющее максимальную сводную оценку.

Создание эффективной системы управления через системы ключевых показателей эффективности способствовало достижению позитивных результатов деятельности предприятий Холдинга РАО «ЕЭС России» в 2005 г.

2. Оценка деятельности генеральных директоров производилась по результатам оценки финансовых результатов и финансового состояния дочерних и зависимых обществ, оценки менеджерских качеств генеральных директоров[8].

Финансовые результаты и финансовое состояние оценивались как удовлетворительные и неудовлетворительные.

Оценка финансовых результатов и финансовое состояние является основополагающей для принятия решений о досрочном прекращении или сроках и условиях продолжения трудовых отношений с генеральным директором дочернего или зависимого общества.

Оценка финансовых результатов производится по «сквозному» ключевому показателю эффективности на основании отчетных данных. Результатами оценки является отнесение дочернего или зависимого общества к одной из шести групп.

В соответствии с существующей методикой оценки финансового состояния результатами оценки финансового состояния является отнесение дочернего или зависимого общества к одной из четырех категорий таблицы № 2:

---

[8] Термин «менеджерские качества» используется в значении «качество управления генеральным директором акционерным обществом по направлениям деятельности соответствующим параметрам».

Таблица №2

Категория	Характеристика финансового состояния Общества
1	Устойчивое
2	Удовлетворительное
3	Неудовлетворительное
4	Критическое

Таблица №2 Перечень категорий, к которым относится общество в соответствии со своим финансовым состоянием.

Далее составляется интегральная оценка финансовых результатов и финансового состояния дочернего или зависимого общества в соответствии с установленными принципами.

В соответствии с существующей методикой оценки менеджерских качеств генеральных директоров менеджерские качества оцениваются как «хорошие» или «неудовлетворительные».

Оценка менеджерских качеств генеральных директоров проводится методом экспертной оценки. По результатам оценки рассчитывается процент от максимального возможного количества баллов по оцениваемым параметрам для каждого генерального директора дочернего или зависимого общества.

«Неудовлетворительными» считаются менеджерские качества генерального директора, если по результатам оценки он получил ниже 75% от максимального возможного количества баллов. Максимально возможное количество баллов рассчитывается как сумма максимальных баллов по всем оцениваемым параметрам.

Оценка финансовых результатов и финансового состояния дочерних и зависимых обществ, а также оценка менеджерских качеств генерального директора на основе выполнения ряда показателей в значительной мере демонстрируют деятельность генерального директора. Она является отправным моментом при заключении с ним трудового договора на следующий период деятельности или прекращения действия этого договора.

Соотнесение показателя оценки менеджерских качеств генерального директора, характеризующего подготовку персонала компании с другими показателями эффективности ее деятельности, привело к ряду интересных выводов. В качестве основного вывода можно сформулировать следующее заключение: в дочерних и зависимых обществах электроэнергетики наблюдается прямая зависимость повышения эффективности деятельности компании, в частности величины «сквозного» показателя эффективности от количества обученных топ-менеджеров этих предприятий. Таким образом, одним из факторов, влияющих на положительные финансовые результаты компании, является профессиональная подготовка персонала.

Предлагаемая система управления развитием человеческого капитала, на наш взгляд, способна обеспечить предприятию успешное функционирование, о чем свидетельствуют положительные результаты ее применения в РАО «ЕЭС России».

В свою очередь достигнутые положительные результаты за счет управления развитием человеческого капитала повлияли на деятельность Холдинга в целом:

- улучшение финансовых результатов предприятий Холдинга (общая агрегированная чистая прибыль Холдинга в 2005 по факту превысила первоначально запланированные показатели примерно на 12-15 млрд. руб.);
- по итогам 2006 года обеспечено практически двукратное увеличение дивидендных выплат (9,5-10 млрд. руб. вместо 5,5 млрд. руб.) по сравнению с запланированными;
- не снижение темпов реформирования электроэнергетики;
- повышение качества управления дочерними и зависимыми обществами.

Практические результаты примененных методик убедительно свидетельствуют об их эффективности, что подтверждает правильность научного предположения о необходимости управления человеческим капиталом на базе оценки эффективности инвестиций в его развитие.

Библиография.

1. В.И. Кошкин и др. Организация и методы оценки предприятия (Бизнеса) М. 2002.
2. В.П. Воронин и др. Инновационный менеджмент в электроэнергетике М.2003.
3. Р.Каплан, Д.Нортон Сбалансированная система показателей М.2004.
4. А.Н. Козырев, В.Л. Макаров Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности М.2003.
5. Боб Фэлпс Умные бизнес-показатели Пер.с англ.- г.Днепропетровск. 2004г.
6. Стив Уиддет&Сара Холлифорд. Руководство по компетенциям.Пер.с англ.CIPD.,М.2003г.